

Les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les réseaux d'agents

Rapport sur l'Ouganda

Juin 2020



Les réseaux d'agents à l'ère de la COVID-19

Auteurs

Doreen Ahimbisibwe, Anup Singh

Analyse des données

Aakash Mehrotra, Mohak Srivastava



Rapport sur l'Ouganda

Ce rapport fait le point au niveau national des répercussions de la COVID-19 sur les réseaux d'agents, présente leurs stratégies d'adaptation et formule des recommandations destinées aux responsables politiques et aux prestataires de services financiers pour leur venir en aide.

01

Recommandations

02

Répercussions de la COVID-19 sur les réseaux d'agents

03

Stratégies d'adaptation adoptées par les réseaux d'agents

Annexes



Ouganda

01 Recommandations



Des mesures immédiates sont nécessaires pour soutenir les revenus des agents et réduire leurs charges

Soutien aux revenus

Points clés

- Les revenus des agents ont considérablement baissé, dans les zones rurales comme dans les zones urbaines. Cela s'explique par une forte baisse des opérations en raison de la mobilité réduite des clients pendant la période de confinement. À l'heure actuelle, les clients n'effectuent que des opérations de type achat de crédit téléphonique.
- Certains agents ont commencé à utiliser leur capital pour faire face aux dépenses de leur ménage.

Recommandations

- 01 Le gouvernement pourrait envisager de mettre en place un programme d'aides en faveur des agents. Pour qu'un agent puisse bénéficier de ce programme, il devra démontrer qu'il a subi une perte financière en raison de la COVID-19.
- 02 Le gouvernement devrait temporairement supprimer ou réduire les taxes sur le mobile money. Cela encouragera davantage de personnes à faire des opérations et générera ainsi un trafic bien nécessaire dans les points de vente des agents. À l'heure actuelle, une taxe de 0,5 % s'applique à tous les retraits d'argent effectués au moyen d'un téléphone portable.
- 03 Les prestataires de services financiers digitaux peuvent s'impliquer en fournissant des outils de gestion des risques adaptés aux agents. Ces outils pourraient inclure une couverture d'assurance décès, hospitalisation, ou les deux. Cela permettra d'assurer la continuité des activités pendant la pandémie.

Réduction des charges

Points clés

- En raison de la baisse de leurs revenus, les agents ont du mal à faire face aux dépenses de leur ménage.
- Le loyer est la principale charge d'exploitation pour ces agents, notamment pour ceux qui exercent leur activité dans des locaux permanents. Le remboursement des prêts est une autre charge importante pour les agents.

Recommandations

- 01 Le gouvernement pourrait obliger les propriétaires de locaux à accorder des délais de grâce pour le paiement des loyers et offrir des exonérations d'impôt pendant une certaine période jusqu'à ce que l'entreprise soit en mesure de se redresser complètement.
- 02 Les banques et les autres prestataires de services financiers pourraient accorder un moratoire sur le remboursement des prêts. En outre, dans la phase de redressement, les prestataires de services financiers pourraient offrir une facilité de refinancement pour aider les agents à redémarrer leur activité.
- 03 Les agents non spécialisés suggèrent une réduction d'impôt, variable d'une entreprise à l'autre selon la taille de l'entreprise et ses produits et services. Le gouvernement pourrait envisager une baisse temporaire des impôts pour les microentreprises et les petites entreprises afin de les aider à se redresser.

Adapter le modèle de fonctionnement et adopter des mesures de précaution pour protéger la santé des agents

Nécessité de modifier le modèle de fonctionnement

Points clés

- Le modèle de fonctionnement des agents les oblige à avoir des interactions en personne avec leurs clients. L'authentification des clients, au moyen d'un clavier ou d'un registre, nécessite également un contact physique. Les agents doivent en outre vérifier l'authenticité des billets de banque reçus pour les encaissements et les dépôts.
- Plusieurs agents ont mentionné ne pas pouvoir se rendre dans les agences bancaires pour rééquilibrer leurs encaisses.

Recommandations

- ➡ 01 Les prestataires pourraient se concentrer sur la redéfinition des modèles et des processus commerciaux pour s'assurer que les réalités de la COVID-19 soient correctement intégrées et prises en compte dans l'activité des agents. Cela pourrait nécessiter des commissions supplémentaires ainsi qu'un soutien proactif au rééquilibrage de la liquidité pendant au moins six mois.
- ➡ 02 Les fournisseurs pourraient envisager des interventions technologiques permettant d'autres modes d'authentification. Au lieu de la saisie d'un code confidentiel, l'authentification peut être activée par un mot de passe à usage unique sans contact (OTP), des opérations basées sur des codes QR ou la communication en champ proche (NFC).
- ➡ 03 En fin de compte, cependant, les prestataires devraient adopter une vision stratégique de la manière de se servir de la crise de la COVID-19 comme d'un catalyseur pour s'orienter vers un avenir davantage axé sur le digital et définir des barèmes de commissions qui encouragent l'échange de valeur numérique à la place des retraits en espèces.

Mesures de précaution pour limiter les risques de transmission

Points clés

- La crainte de contracter la COVID-19 a obligé les agents à limiter leurs contacts avec les clients. Ils ont peur que la maladie ne se propage par la manipulation physique des espèces.
- Les agents n'ont reçu aucune formation sur la gestion des risques sanitaires liés à la COVID-19.

Recommandations

- ➡ 01 Fournir un ensemble de consignes de sécurité et une communication claire sur la nécessité de désinfecter les appareils biométriques après chaque transaction. Les banques et les prestataires de services financiers pourraient également fournir des articles essentiels, tels que des masques, des désinfectants et des gants.
- ➡ 02 Les prestataires de services devraient rendre les recommandations et les supports de communication destinés aux agents et aux clients plus conviviaux et plus faciles à comprendre. Les bandes dessinées de MSC conçues pour les agents d'Afrique constituent un exemple du type de support pouvant être imaginé. Ces bandes dessinées sont largement diffusées auprès des agents de l'ensemble du continent.
- ➡ 03 Les prestataires de services pourraient organiser des formations virtuelles pour sensibiliser les agents. Ceux-ci pourraient également recevoir du matériel comprenant par exemple des posters sur la prévention de la propagation de la maladie destinés à être affichés dans leurs points de vente.



02 Les répercussions de la COVID-19 sur les réseaux d'agents

Les couvre-feux et les mesures de confinement ont considérablement affecté les services de banque à distance

Perception de la COVID-19 par les agents

- Les agents sont conscients que la crise est toujours d'actualité et que la réponse du gouvernement est évolutive et dynamique. La plupart des personnes interrogées n'ont aucune idée de la durée de la crise, tandis que d'autres pensent qu'elle durera de 30 à 60 jours.
- Les agents connaissent l'impact de la COVID-19 sur leur santé et les risques associés à la conduite des affaires pendant la pandémie. Ils prennent des mesures, dans la mesure de leurs moyens, pour se protéger et protéger leurs clients.

Impact de la COVID-19 sur les agents

- Les agents pensent que leur mode de fonctionnement risque d'évoluer sous l'effet immédiat de la pandémie. Cette évolution concernera à la fois la technologie et le modèle d'activité.
- La COVID-19 a affecté les revenus des agents ainsi que ceux de leurs clients. Les commerçants et les fabricants qui faisaient auparavant des opérations de montant important par le biais des agents ont eux aussi subi des pertes et ne font donc plus d'opérations avec ces agents.
- Certains agents avaient l'habitude d'effectuer des opérations pour certains clients réguliers et fidèles en se faisant payer plus tard. Ils sont maintenant confrontés à des impayés de la part de ces clients et se sont promis de ne plus faire d'opérations de cette nature.

« Je pense qu'il n'y aura que quelques clients lorsque je rouvrirai. Sachant que les billets de banque ont la réputation de propager le virus, les clients craignent toujours de manipuler des espèces. Ils ont peur de se rendre dans des endroits fréquentés, qui sont ceux où se trouvent de nombreux points de vente d'agents. » - **Un agent situé dans une zone semi-urbaine**

« Je ne ferai plus d'opérations à crédit. Avant, j'autorisais mes clients à faire des opérations même s'ils n'avaient pas assez d'argent. Je leur avançais la somme qui leur manquait et ils me remboursaient en fin de journée. Avec la situation actuelle, je ne peux plus prendre de tels risques. » - **Un agent situé dans une zone rurale**

Les agents sont confrontés à un double défi : baisse des revenus à cause de la baisse d'activité et augmentation des dépenses d'hygiène et de sécurité

Baisse des revenus

- Les opérations ont considérablement diminué, car la plupart des clients ne travaillent pas en ce moment. En raison des restrictions de déplacement en place, les utilisateurs ne peuvent accéder qu'aux agents situés à proximité de leur domicile. Par conséquent, les agents éloignés des zones résidentielles ne voient que très peu de clients. La plupart des agents ne sont pas spécialisés et ont d'autres activités commerciales. Si leur point de vente ne vend pas de produits « essentiels », ils ne peuvent pas ouvrir.
- Les agents ont dû modifier leurs heures d'ouverture et de fermeture pour respecter les consignes de couvre-feu. Ils ouvrent désormais moins de 6 heures par jour, contre 8 à 10 heures avant l'arrivée de la COVID-19 en Ouganda. Un certain nombre d'agents ont également été obligés de fermer leur commerce à cause de l'épidémie. Mais même avant leur fermeture, ils avaient déjà noté une forte baisse du nombre d'opérations, car les gens avaient pris conscience de l'épidémie et craignaient d'être infectés par l'argent liquide.

Augmentation des dépenses

- Les agents encourent des frais supplémentaires en matière d'hygiène et de sécurité : coût des aménagements pour le lavage des mains, des masques et des produits désinfectants, entre autres.
- L'obligation d'utiliser un véhicule privé pour se rendre dans les agences bancaires afin de rééquilibrer les encaisses se révèle une dépense supplémentaire.

« En ce moment, je n'ai pas plus de cinq clients par jour. Le montant des opérations est faible, de l'ordre de 5 000 à 30 000 UGX (1,40 à 8,10 USD) » - Un agent situé dans une zone rurale

« Nous ne sommes pas comme les salariés qui ont la garantie d'être payés à la fin du mois. Ma commission moyenne était d'environ 3 000 000 UGX (811 USD). Ce mois-ci, je ne recevrai probablement que 1 000 000 UGX (270 USD), voire moins, pour le mois. » - Un agent situé dans une zone urbaine

Dans cette période difficile, la technologie a été à la hauteur des circonstances

Marketing et communication

- Les agents sont en mesure d'attirer des clients vers leurs points de vente, grâce aux efforts de communication et de marketing de prestataires de services comme les banques ou les opérateurs de réseaux mobiles (ORM). Ces derniers font la promotion des services de banque à distance et des services de mobile money des agents sur différents canaux comme la radio et la télévision.
- Les agents restent actuellement en contact entre eux et avec leurs clients principalement par le biais d'appels téléphoniques et de WhatsApp. Ils n'utilisent pas d'autre canal de communication pour soutenir le développement de leur activité. Cela s'explique en partie par le fait qu'il s'agit en majorité de TPE. Le montant moyen des commissions reçues par les agents interrogés est de 750 000 UGX (203 USD), ce qui ne permet pas vraiment d'avoir un budget marketing en plus des autres frais d'exploitation.

Disponibilité des systèmes

- Plus de 95 % des agents n'ont pas eu de problème lié à des défaillances techniques pendant cette période.
- Les agents ont pu exercer leur activité sans interruption. Quelques agents font état de délais de réponse des systèmes informatiques. Il s'agissait toutefois de problèmes mineurs qui n'ont pas duré.

« J'ai eu quelques problèmes de fluctuation et j'ai dû refaire l'opération. Mais globalement, le système a bien fonctionné. » - Un agent situé dans une zone semi-urbaine

« Il n'y pas eu de problème de panne pour le moment. » - Un agent situé dans une zone rurale



03 Les stratégies d'adaptation adoptées par les réseaux d'agents

En l'absence de mesures permettant d'assurer la continuité de leur activité, les agents ont commencé à utiliser leur capital pour survivre ou satisfaire leurs besoins de première nécessité

Les agents font tout ce qu'ils peuvent pour rester en activité. Malheureusement, certains n'ont pas eu d'autre choix que d'utiliser leur fonds de roulement pour subvenir à leurs besoins de base.

- Certains agents ont commencé à travailler de chez eux. Quelques-uns travaillent même sous l'auvent de leur magasin qui a été fermé parce qu'il ne vendait pas de produits « essentiels ». Certains agents s'efforcent d'ouvrir, ne serait-ce que pour quelques heures. Comme ils doivent respecter le couvre-feu, leurs heures de fonctionnement sont réduites par rapport aux huit heures ou plus habituelles.
- Les agents échangent leurs encaisses avec d'autres agents ou attendent que les clients effectuent des opérations pour avoir la liquidité nécessaire dans les zones où certains points de rééquilibrage ont fermé.
- Certains agents interrogés indiquent qu'ils complètent leurs revenus actuellement limités par leurs économies. Leur épargne est toutefois en train de s'épuiser rapidement.
- Les agents ont observé une forte baisse des commissions en raison de la diminution du nombre et du montant des opérations, comme par exemple les achats de crédit téléphonique ou le paiement de factures. Ces agents ont dû puiser dans leur capital pour subvenir aux besoins de base de leur famille.

« Je ne veux pas voir ma famille mourir de faim. J'ai décidé d'utiliser une partie de mon capital pour les nourrir. » - Un agent situé dans une zone rurale

« Je reçois souvent des appels de la part de quelques gros commerçants qui utilisaient mes services d'agent bancaire avant le confinement. Lorsqu'ils appellent, je me dépêche d'aller les voir pour faire les opérations. » - Un agent situé dans une zone semi-urbaine

Les agents ont besoin d'un soutien accru de la part des parties prenantes pour gérer la crise

Le soutien des parties prenantes est essentiel pour assurer la continuité de l'activité des agents en Ouganda

- Les agents ont été confrontés à différents problèmes pour accéder aux centres de services et obtenir de l'aide pendant cette période, dont notamment une absence de réponse aux lignes d'assistance téléphonique. Par conséquent, les problèmes des agents comme des clients restent sans solution, ce qui pourrait avoir un impact à long terme sur la confiance à l'égard des services de mobile money.
- Beaucoup de centres ou de magasins où les agents avaient l'habitude de se rendre pour rééquilibrer leurs encaisses ont fermé. Par conséquent, certains agents préfèrent désormais attendre que des clients retirent ou déposent de l'argent pour se procurer les liquidités nécessaires. Cependant, lorsqu'ils ne parviennent pas à rééquilibrer leurs encaisses, ils sont parfois obligés de renvoyer des clients.
- Les agents interrogés n'ont reçu aucune formation sur la manière de s'adapter et de gérer leur entreprise dans le contexte d'une pandémie. Les quelques SMS de certains prestataires sur des conseils généraux de santé sont l'exception. Les agents indiquent qu'ils aimeraient recevoir les éléments suivants de la part des prestataires de services :
 - Équipements essentiels : masques, gants et produits désinfectants
 - Posters destinés aux points de vente qui illustrent les choses à faire et à éviter pour freiner la propagation de la COVID-19

« Les services ont déjà été interrompus - le magasin où je me procurais du liquide est fermé à l'heure actuelle. Les prestataires de services devraient mieux nous soutenir. » - [Un agent situé dans une zone semi-urbaine](#)

« J'ai eu un problème lors d'une transaction et j'avais besoin d'aide. Cela fait deux semaines que j'appelle le centre d'assistance, mais personne ne répond. J'ai l'impression qu'ils ne travaillent pas. » - [Un agent situé dans une zone urbaine](#)



Annexes

Le statut des réseaux d'agents en Ouganda

Définition des réseaux d'agents en Ouganda

- Les agents appelés « CICO », de l'anglais « *Cash-in Cash-out* » sont les agents qui assurent le traitement des opérations de dépôt et retrait d'espèces pour le compte de prestataires de services financiers (dont la conversion entre les espèces et la monnaie électronique ou mobile money).
- **Les agents ougandais sont largement non exclusifs.** Cela signifie qu'un agent peut travailler pour plusieurs prestataires de services et peut être un agent de services de banque à distance comme un agent de mobile money. 79 % des agents travaillent pour plus d'un prestataire de services.
- **Il existe une plateforme partagée d'agents de services de banque à distance.** Selon l'Agent Banking Company (ABC) qui gère la plateforme, celle-ci compte actuellement plus de 9 477 agents de services de banque à distance .
- MTN et Airtel représentent 99 % du marché du mobile money. 96 % des agents travaillent pour MTN et 82 % pour Airtel.

Répartition des agents entre les principaux prestataires de services

Type de prestataire de service

Nombre d'agents

Banque à distance

> 9 000

Agents des ORM

> 20 000

Parts de marché du mobile money

57 %

Part de marché
de MTN

42 %

Part de marché
d'Airtel

Source : <https://agentbanking.co.ug/2019/11/04/agent-banking-grows-to-9477-agents/> et <https://bit.ly/2MtflYw>

Évaluer les répercussions économiques de la COVID-19 sur les réseaux d'agents

Objectif de l'étude



- Comprendre et quantifier l'impact de la COVID-19 sur les réseaux d'agents
- Guider les politiques et mesures ultérieures de soutien pour reconstruire le réseau d'agents
- Évaluer l'impact de la COVID-19 sur :
 - les revenus et les coûts
 - l'activité des entreprises et leur gamme de produits
 - la gestion de la liquidité
- Examiner les possibilités de minimiser les risques et de maximiser les opportunités commerciales
- Évaluer les implications liées au genre
- Comprendre l'utilisation actuelle des canaux de communication et identifier les opportunités à exploiter
- Comprendre le rôle des réseaux d'agents et l'impact de la pandémie sur la confiance des agents et des clients
- Évaluer les services de soutien des secteurs privé et public

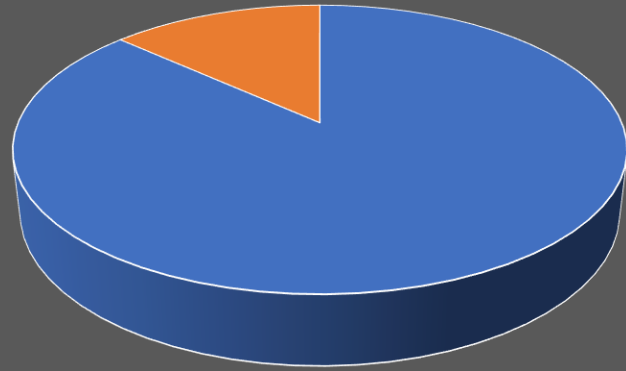
Méthodologie



- **Pays étudié** : Ouganda
- **Répartition géographique** : zones rurales, urbaines et semi-urbaines
- **Taille de l'échantillon** : 15 agents
- **Technique utilisée** : enquêtes téléphoniques

- Panel qualitatif de 15 agents interrogés par le personnel de MSC toutes les quatre semaines pendant six mois

Impact de la COVID-19 sur les revenus ou le chiffre d'affaires des agents



■ Baisse de plus de 40 % ■ Baisse de 20 à 40 %

Le graphique circulaire illustre l'impact de la pandémie sur les revenus des agents

« Les retraits sont peu nombreux. Même lorsqu'ils viennent, les clients retirent des montants minimes, généralement de 20 000 à 30 000 UGX (5,40 à 8,10 USD). »

- [Un agent de Soroti](#)

Les revenus ou les commissions perçues ont considérablement baissé, dans les zones rurales comme dans les zones urbaines.

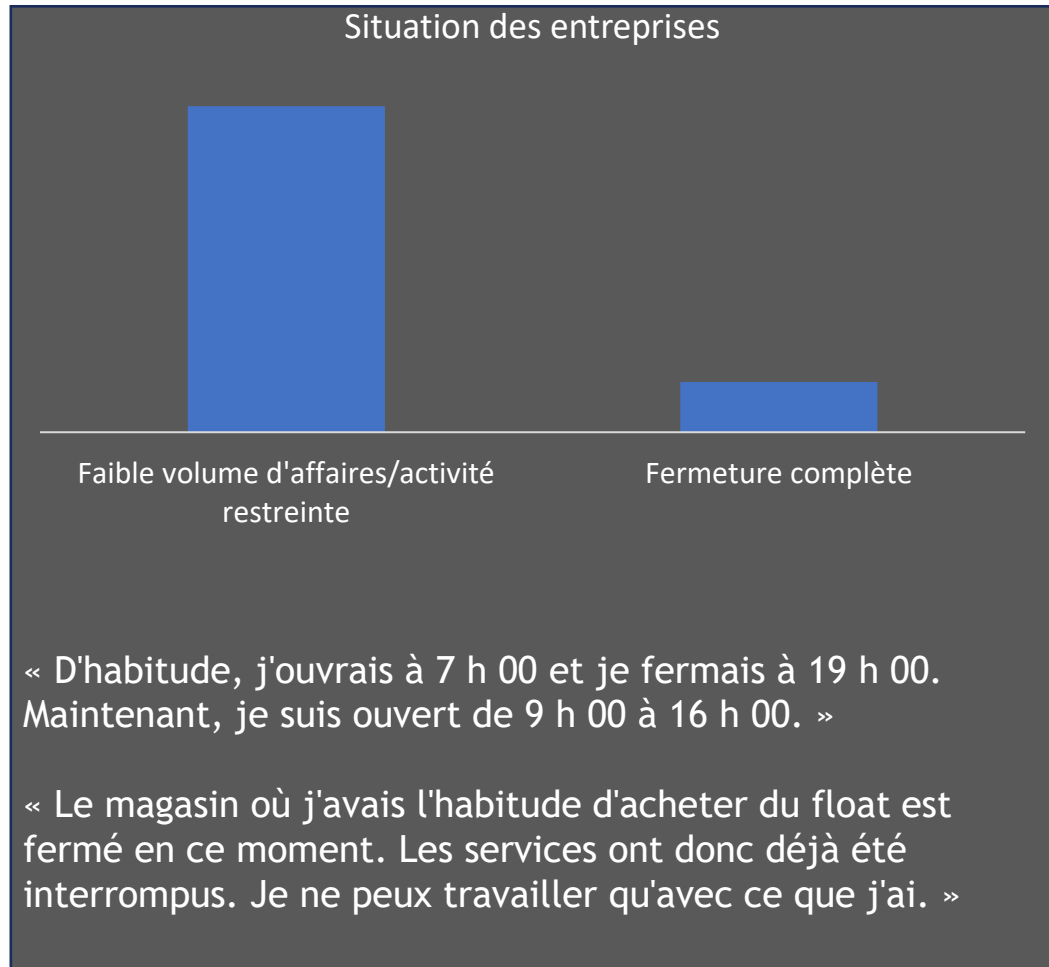
Étant considérés comme des prestataires de services essentiels, les agents sont autorisés à exercer leur activité. Toutefois, le volume d'affaires reste faible, car la majorité de la population ne travaille pas et c'est elle qui fait des opérations dans les points de vente des agents.

À l'heure actuelle, l'achat de crédit téléphonique et le paiement des factures de services publics sont les opérations les plus courantes. Les quelques opérations de dépôt et de retrait d'espèces sont de faible montant.

Les agents enregistrent une baisse de plus de 40 % du nombre de clients et du montant des opérations.

« Avant, j'avais 80 à 90 clients par jour. Maintenant, j'en ai 35 au maximum. » - [Un agent d'Hoima](#)

Impact de la COVID-19 sur le fonctionnement des entreprises



Certains agents ne sont pas spécialisés et exercent leur activité dans des magasins qui vendent des articles considérés comme non essentiels. Ils ne peuvent donc plus exercer leur activité.

Certains des centres ou magasins où les agents avaient l'habitude de se rendre avant le confinement pour rééquilibrer leurs encaisses ont été fermés. Il leur est donc difficile de fonctionner. Ces agents attendent désormais que des clients fassent des opérations pour obtenir des liquidités. Ils sont néanmoins parfois obligés de renvoyer des clients quand ils n'arrivent pas à rééquilibrer leurs encaisses.

La plupart des agents encore en activité ont dû adapter leurs heures d'ouverture et de fermeture en fonction des restrictions de couvre-feu. Ils travaillent désormais moins de 6 heures par jour, contre 8 à 10 heures habituellement avant la pandémie.

Soutien apporté par les différentes parties prenantes

		Mesures immédiates de liquidité	Mesures à court terme et long terme en matière de crédit et de remises	Autres aides et prestations
Gouvernement 		Les <u>interventions prévues</u> comprennent : Des allègements fiscaux ont été annoncés pour les industries et différentes entreprises, notamment sur l'accès à l'électricité et à l'eau pour les industries, les usines et les ménages. Ces mesures permettront aux entrepreneurs de réduire leurs coûts et de consacrer des ressources au redressement de leur entreprise.	Le gouvernement a envisagé de distribuer des subventions aux entreprises privées par le biais de la Banque de développement de l'Ouganda. Les entreprises sont nombreuses à avoir perdu leur chiffre d'affaires pendant cette période. Une subvention permettrait de les recapitaliser et serait cruciale pour assurer la continuité de leur activité.	Le gouvernement a également commencé à <u>distribuer des produits alimentaires</u> à tous les Ougandais en situation de vulnérabilité. Certains bénéficiaires n'ont toutefois pas reçu les prestations prévues.
ORM 		Les banques et certains points de vente des ORM sont restés ouverts pour permettre aux agents d'accéder facilement aux services pendant cette période. Cela permet aux agents de continuer leur activité, notamment lorsqu'ils ont besoin de rééquilibrer leurs encaisses.	<u>MTN</u> et <u>Airtel</u> Ouganda ont amélioré leur offre de mobile money pour permettre aux Ougandais d'envoyer n'importe quel montant de mobile money sans frais pendant les 30 prochains jours. Cette mesure vise à minimiser les échanges d'argent liquide (billets). Elle devrait entraîner une augmentation du nombre d'opérations digitales et de la fréquentation des agents.	Certains ORM ont introduit des forfaits abordables, comme par exemple le forfait « travail à domicile ». Cela permet aux agents comme à d'autres chefs d'entreprise ou salariés de travailler partout où ils se trouvent.
Prestataires de services financiers 			Les prestataires de services financiers accordent des <u>délais de remboursement</u> d'une durée maximale de 12 mois à compter du 1^{er} avril 2020. L'extension de la durée des prêts et les autres formes de restructuration de la dette sont couvertes par la réglementation existante. Les agents qui ont des prêts en cours en bénéficieront également.	Les banques commerciales de l'Ouganda ont <u>supprimé les frais</u> applicables aux opérations digitales et en ligne pour une durée de 30 jours à compter du 25 mars 2020. Cela permettra aux agents d'avoir davantage de clients dans le cadre des services de banque à distance .

Source : <https://bit.ly/3dwXyeN> et <https://bit.ly/2AzUSi4>

MSC, le spécialiste mondial de l'inclusion financière, économique et sociale



Société internationale de conseil en inclusion financière avec **plus de 20** ans d'expérience



Plus de **180** collaborateurs dans **11** bureaux à travers le monde



Projets dans **~65** pays en voie de développement

Notre impact à ce jour

550+
Clients

Plus de
850 Publications

Contribué au développement des services numériques G2P utilisés par **plus de 875 millions** de personnes

Mis en œuvre
Plus de 850 projets de services financiers digitaux

Plus de **275 produits** et canaux d'inclusion financière que plus de **55 millions** de personnes utilisent aujourd'hui

Formé plus de 9 000 spécialistes de l'inclusion financière de renom dans le monde entier

Quelques-uns de nos partenaires et clients





Plaquette [institutionnelle MicroSave](#) | Contactez-nous à : info@microsave.net

Siège en Asie

28/35, Ground Floor, Princeton Business Park,
16 Ashok Marg, Lucknow, Uttar Pradesh, India 226001

Tel : +91-522-228-8783 | Fax : +91-522-406-3773 | Email : manoj@microsave.net

Siège en Afrique

Shelter Afrique House, Mamlaka Road,
P.O. Box 76436, Yaya 00508, Nairobi, Kenya

Tel : +25-420-272-4801 | Fax : +25-420-272-0133 | Email : anup@microsave.net

